



Федеральное агентство по рыболовству
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Начальник УРОПС

Фонд оценочных средств
(приложение к рабочей программе дисциплины)
«ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО АУДИТА И ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ»

основной профессиональной образовательной программы магистратуры
по направлению подготовки

38.04.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Профиль программы
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»

ИНСТИТУТ
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления
кафедра менеджмента

1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<p>ПК-4: Способен оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологий управления персоналом в организации</p>	<p>ПК-4.1: Оценивает кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом</p>	<p>Технологии кадрового аудита и деловой оценки</p>	<p><u>Знать:</u> цели и задачи кадрового аудита и деловой оценки персонала; основные направления кадрового аудита и деловой оценки персонала; технологию кадрового аудита и деловой оценки персонала; методы и инструментарий кадрового аудита и деловой оценки персонала; <u>Уметь:</u> определять цели, задачи и направления кадрового аудита и деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации; выбирать и применять методы и инструментарий кадрового аудита и деловой оценки персонала; применять количественные и качественные методы анализа, в том числе функционально-стоимостного; умение оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом; выявлять и интерпретировать наиболее острые социально-трудовые и экономические проблемы, находить пути их решения и разрабатывать систему мер по их практической реализации <u>Владеть:</u> навыками кадрового аудита; навыками деловой оценки персонала.</p>

2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;

- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания по темам практических занятий;
- задания по контрольным работам для студентов заочной формы обучения.

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме зачета относятся:

- промежуточная аттестация в форме зачета проходит по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости.

3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

3.1 Тестовые задания используются для оценки освоения тем дисциплины студентами всех форм обучения (Приложение № 1). Тестирование обучающихся проводится на занятиях по очной форме обучения, а по заочной форме обучения – как форма внеаудиторной самостоятельной работы студента.

Тестовое задание предусматривает выбор правильного ответа (или нескольких вариантов ответа) на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа.

Оценка по результатам тестирования зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины и соответствует следующему диапазону (%): положительная оценка («зачтено») выставляется студенту при получении от 56 до 100% верных ответов, «не зачтено» выставляется при получении менее 56% верных ответов.

3.2 В приложении № 2 приведены типовые задания для проведения практических занятий, предусмотренных рабочей программой дисциплины. Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на методику расчета показателей, коэффициентов, установление взаимосвязи между ними, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

Неудовлетворительная оценка выставляется, если студент не выполнил и не «защитил» предусмотренные рабочей программой дисциплины практические задания.

3.3 В приложении 3 приведены типовые варианты по контрольной работе для студентов заочной формы обучения, предусмотренной рабочей программой модуля. Контрольная работа предполагает раскрытие двух теоретических вопросов и решения четырех задач. Для освещения каждого вопроса необходимо составить план его изложения. Материал следует излагать в логической последовательности.

Выполненная контрольная работа подлежит защите, по результатам которой выставляется оценка («зачтено» / «незачтено»).

Оценка «зачтено» ставится студенту при уровне ответа на индивидуальные вопросы на защите не ниже минимального, правильно раскрыта суть теоретических вопросов, задачи решены с незначительными замечаниями, правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «не зачтено» ставится, если студент не смог правильно раскрыть суть индивидуальных вопросов на защите, правильно ответить на дополнительные вопросы преподавателя, решил задачи с ошибками.

4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета. Промежуточная аттестация проходит по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости, в том числе:

- положительно аттестованные по результатам тестирования;
- получившие положительную оценку по результатам выполнения практических заданий;
- студенты заочной формы – выполнившие и «защитившие» контрольную работу.

4.2 В приложении № 4 приведены вопросы, которые при необходимости, могут быть использованы для проведения аттестации в форме зачета.

4.3 Оценка на зачете по дисциплине («зачтено» или «не зачтено») зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе).

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 - балльную (процентную) систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (табл. 2)

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
2 Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках

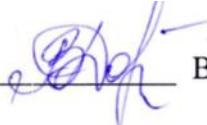
Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
задач	освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	алгоритмом	алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	поставленной задачи

5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Технологии кадрового аудита и деловой оценки» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению 38.04.03 Управление персоналом (профиль «Стратегическое управление персоналом организации»)

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 05.04.2022 г.)

Заведующая кафедрой


В. В. Дорофеева

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО АУДИТА И ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ»

Вариант 1

1. Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется методом ...

- а) попарного сравнения;
- б) принудительного распределения;
- в) альтернативных характеристик;
- г) упорядочения рангов;
- д) управления по целям.

2. Процесс традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант) не предполагают выполнение следующих обязательных мероприятий:

- а) разработка методики аттестации и привязка к конкретным условиям организации;
- б) формирование аттестационной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника;
- в) определение места и времени проведения аттестации;
- г) предварительное исследование социально-психологического состояния коллектива;
- д) проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса аттестации.

3. Отличие оценки деятельности в форме западного варианта аттестации от традиционной аттестации персонала:

- а) оценка деятельности накладывает ответственность за результаты деятельности на работника и менеджеров в отличие от аттестации;
- б) оценка деятельности всегда закрепляется официальным документом, решением о заработной плате, продвижении, в отличие от аттестации;
- в) ничем не отличается;
- г) аттестацию проводят коллеги работника, а оценку специальная комиссия;
- д) оценка, в отличие от аттестации, проводится по желанию работника.

4. Явной функцией аттестации является:

- а) придание большего веса принятым ранее кадровым решениям;
- б) углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;
- в) эмоциональная разрядка недовольства деятельностью подчиненных;
- г) придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы;
- д) установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли.

5. Традиционная система аттестации работника - это:

- а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
- б) процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;
- в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами;
- г) процесс регулярного наблюдения за работой непосредственного руководителя;
- д) хронометраж, проводимый сотрудниками отдела научной организации труда.

6. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- а) оценка личных и деловых качеств;
- б) оценка труда;
- в) оценка результатов труда;
- г) комплексная оценка качества работы;
- д) моральный климат в организации.

7. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

- а) верно;
- б) верно только для руководителей высшего звена;
- в) верно только для руководителей среднего звена;
- г) верно только для руководителей низового звена;
- д) верно только для рабочих.

8. Спецификация рабочего процесса – это...

- а) краткое описание сути рабочего процесса;
- б) описание обязанностей работника и степени его ответственности;
- в) личностные и профессиональные характеристики, необходимые для выполнения данного процесса;
- г) сведения об условиях работы.

9. Эффективность мероприятий по развитию персонала

- а) рассчитывается экспертным путём;
- б) оценивать нецелесообразно, т.к. сложность методики расчёта не сопоставима с ценностью результата;
- в) оценить невозможно, т.к. эффект от затрат на развитие наступает не одномоментно;
- г) рассчитывается по формуле.

10. Оценка качества набранных работников:

- а) представляет собой усредненный показатель качества выполняемой работы, набранными работниками;
- б) не является информативным показателем, и не проводится в силу объективности адаптационных процессов;
- в) проводится в индивидуальном режиме линейным руководителем в ходе наблюдения;
- г) является существенным показателем качества найма и проводится по определённой методике.

11. Аудит соответствия методов работы фирмы внешним и внутренним правилам НЕ исследует

- а) источники поступления средств в фонд оплаты труда;
- б) порядок назначения и пересмотра зарплаты;
- в) учет налоговых и социальных расходов;
- г) безопасность персонифицированной информации и качество соответствующего внутреннего контроля.

12. К интеллектуальному капиталу организации НЕ относится

- а) система организации и обеспечения эффективной работы человеческого ресурса;
- б) работники с образованием не ниже высшего, а также находящиеся на учёбе;
- в) сформированная система отношений с потребителями продукции данной организации;
- г) часть сотрудников фирмы, способных к созданию и распространению инноваций.

13. Инструментом кадрового аудита НЕ может быть:

- а) опыт;
- б) опрос;
- в) анализ отчётов;
- г) всё перечисленное может быть инструментом кадрового аудита

14. Проводя аудит персонала на управленческом уровне, аудитор НЕ может пользоваться как источником информации, полученную

- а) от линейных руководителей в связи с необъективностью их оценки;
- б) из внешней среды;
- в) непосредственно от персонала;
- г) аудитор может использовать любые законные источники информации.

15. Функциональный уровень кадрового аудита

- а) проводится в разрезе функций управления персоналом непосредственно силами кадровой службы предприятия;
- б) является специфическим и поводится в исключительных случаях;
- в) предполагает проверку эффективности деятельности функционального подразделения;
- г) не существует.

Вариант 2

1. К направлениям аналитической деятельности в рамках внутреннего аудита персонала НЕ относится

- а) анализ ресурсов труда;
- б) анализ затрат труда;
- в) анализ эффективности труда;
- г) анализ психофизиологического развития.

2. К показателям, характеризующим трудовой потенциал коллектива НЕ относится

- а) мотивационный потенциал;
- б) моральный потенциал;
- в) этико-эстетический потенциал;
- г) психофизиологический потенциал.

3. Количественными методами исследования измеряется

- а) мотивационный потенциал;
- б) степень удовлетворённости трудом;

- в) морально-психологический климат в коллективе;
- г) производительность труда.

4. В стоимость трудового потенциала предприятия НЕ входит

- а) фонд оплаты труда;
- б) фонд социального страхования;
- в) фонд материального поощрения;
- г) затраты по обучению, подготовке, повышению квалификации и переподготовке

персонала.

5. К качественным показателям оценки трудового потенциала относится

- а) уровень социального развития персонала;
- б) численность персонала;
- в) эффективность использования рабочего времени;
- г) сбалансированность рабочих мест и работающих на предприятии.

6. Отношение числа работников, проработавших весь отчетный период, к их числу на конец этого периода характеризуется

- а) коэффициентом замещения;
- б) коэффициентов выбытия;
- в) коэффициентом постоянства кадров;
- г) коэффициентом текучести.

7. Производительность труда представляет собой

- а) показатель результативности;
- б) показатель эффективности;
- в) эффект от деятельности;
- г) результат деятельности.

8. Аудит рабочих мест проводится с целью

- а) определения проблем персонала;
- б) определения проблем использования персонала;
- в) определения направлений совершенствования кадровой политики;
- г) определения соответствия рабочих мест санитарно-гигиеническим нормам.

9. К методам измерения производительности труда НЕ относится

- а) нормативный метод;
- б) многокритериальный метод;
- в) метод Дельф;

г) многофакторная модель измерения производительности труда.

10. Часть сотрудников фирмы, способных к созданию и распространению инноваций – это...

- а) человеческий капитал;
- б) структурный капитал;
- в) трудовой потенциал;
- г) потребительский капитал.

11. Аттестация – это форма оценки человека, которую:

- а) может дать только другой человек, группа людей;
- б) можно провести с помощью измерительных приборов;
- в) можно провести как с помощью измерительных приборов, так и с помощью людей;
- г) работник проводит самостоятельно;
- д) может проводить только непосредственный руководитель работника.

12. Аттестация персонала – это...:

- а) анализ затрат, связанных с наймом персонала;
- б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;
- в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;
- г) установление функциональной роли работника;
- д) ответы а) и б).

13. Основной недостаток аттестации:

- а) субъективизм;
- б) высокая требовательность к аттестуемым;
- в) высокая требовательность к организаторам;
- г) высокая стоимость;
- д) ухудшение морально-психологического климата в коллективе.

14. Аналитические способности руководителя относятся к группе требований...

- а) профессиональная компетентность;
- б) организаторские способности;
- в) личные качества;
- г) коммуникативные способности;
- д) медицинские показания.

15. К явной функции аттестации относится:

- а) установление факта пригодности человека к определенной социальной роли;
- б) углубление знакомства с подчиненными;
- в) разрушение круговой поруки;
- г) мотивация и стимулирование труда;
- д) поиск оснований для увольнения конкретных работников.

Вариант 3

1. Стоимость трудового потенциала НЕ включает в себя

- а) расходы на формирование кадрового резерва;
- б) затраты по обучению кадров;
- в) расходы, связанные с переподготовкой персонала;
- г) фонд материального поощрения.

2. Отрицательное значение коэффициента замещения кадров свидетельствует о

- а) снижении текучести кадров;
- б) стабилизации кадрового состава;
- в) сокращении части рабочих мест;
- г) отрицательным этот показатель быть не может.

3. Показатель производительности труда, по сути, означает

- а) результативность труда;
- б) эффективность труда;
- в) трудоёмкость производства;
- г) эффективность затрат труда.

4. Самостоятельно формировать фонды заработной платы по видам деятельности и категориям работающих предприятию

- а) запрещено;
- б) разрешено без ограничений.

5. Анализ структуры распределения средств фонда социального развития предусматривает

- а) определение удельных весов его отдельных элементов и индексов их фактического изменения по сравнению с предыдущим годом и с начала планового периода;
- б) использование коэффициентов эффективности труда отдельных работников;
- в) возможность пользоваться благами этого фонда для каждого отдельного работника предприятия вне зависимости от эффективности его работы;

г) исследуется аудиторами в ходе дополнительной проверки по отдельному заказу предприятия-клиента и не проводится в рамках кадрового аудита.

6. Показатель изменения производительности труда, рассчитанной по реализованной продукции, определяется в зависимости от

- а) изменения целого ряда показателей;
- б) изменения средней заработной платы одного работника;
- в) изменения фондовооруженности труда;
- г) изменения энерговооруженности труда.

7. Основным недостатком системы показателей оценки трудового потенциала предприятия является

а) её субъективность, т.к. потенциал человека может быть оценён только индивидуальным подходом, что невозможно в силу масштабов предприятий, прибегающих к кадровому аудиту;

б) сложность определения, скрытого (нереализованного) потенциала работников;

в) то, что в основе оценки лежит заработная плата, которая не отражает реальной стоимости рабочей силы;

г) то, что используемые показатели не отражают всю глубину потенциала человеческой личности.

8. Один из стилей оценочного интервью называется...

- а) рассказать и продать;
- б) рассказать и выслушать;
- в) решение проблемы;
- г) «дерево решений»;
- д) Бостонская матрица.

9. В западном варианте аттестации центральным является вопрос...

а) конкретные соглашения между менеджером и работником об улучшении деятельности;

б) проведение оценочного интервью;

в) умение менеджера вести переговоры;

г) понижение в должности;

д) понижение заработка работника

10. К качествам успешного менеджера НЕ относится:

- а) уверенность в себе;

- б) опыт в бизнесе;
- в) отношение к деньгам как к мере успеха;
- г) готовность к компромиссу;
- д) настойчивость в решении задач

11. Ограничивает процесс оценки персонала:

- а) единообразии методов оценки;
- б) однозначность зависимости между оценкой и деятельностью;
- в) различие представлений об эффективности оценки;
- г) необходимость наличия большого числа членов аттестационной комиссии;
- д) желание большого количества работников пройти процедуру оценки.

12. Когда надо проводить аттестацию персонала: 1 - когда персонал надо сократить; 2 - когда персонал надо оценить; 3 - когда персонал надо испугать, тогда люди станут лучше работать; 4 - когда надо переходить на новую систему оплаты труда; 5 - когда надо поменять структуру компании

- а) 1, 2, 3, 4;
- б) 2, 3, 4, 5;
- в) 1, 3, 4, 5;
- г) 1, 2, 3;
- д) 1, 2, 4, 5.

13. Конечной целью традиционной аттестации (формальный классический государственный вариант) является:

- а) письменное официальное решение, изменяющее или сохраняющее социальное положение аттестуемого в соответствии с его готовностью к исполнению данной социальной роли;
- б) выработка мер по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении;
- в) неофициальные рекомендации по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении, развитию его способностей и навыков в связи с требованиями компании;
- г) сокращение как можно большего количества работников;
- д) составление должностной инструкции для каждой штатной должности.

14. Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется:

- а) анкетный опрос;

- б) интервью;
- в) шкалирование;
- г) парные сравнения;
- д) самооценка.

15. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" называется:

- а) анкетный опрос;
- б) критический инцидент;
- в) интервью;
- г) ранжирование;
- д) шкалирование

Приложение № 2

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1 «Роль оценки персонала и кадрового аудита в системе управления персоналом»

Вопросы для обсуждения:

1. Место и роль оценки персонала в кадровом менеджменте.
2. Место и роль кадрового аудита в системе управления персоналом.
3. Исторические аспекты оценки персонала и кадрового аудита.

Тема 2 «Технология проведения процедуры оценки персонала»

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и сущность оценки персонала.
2. Задачи, цели, функции и принципы оценки персонала.
3. Классификации систем оценки персонала.
4. Особенности процедуры оценки персонала в компании.
5. Определение оценочных критериев в системе оценки.
6. Особенности выбора оценочных методов.
7. Организационные проблемы проведения процедур оценки

Тема 3 «Методы оценки персонала»

Вопросы для обсуждения:

1. Традиционные методы оценки персонала: качественные методы оценки, количественные методы оценки, комбинированные методы оценки.

2. Современные методы оценки персонала: метод «ассесмент-центр», метод управления по целям, оценка персонала в рамках системы сбалансированных показателей и КРІ, «360-градусная» аттестация, метод оценки по компетенциям, автоматизированные методы оценки, «Спорные» методы оценки персонала.

3. Психологические методы оценки персонала: цели и задачи психологических методов оценки, сущность и становление психологического тестирования, виды психологических тестов, тесты способностей, когнитивные тесты, проективные методы оценки.

Типовые задачи:

1. Одновременно за последние полгода наметилась тенденция увеличения текучести работников отдела продаж и менеджеров среднего и нижнего уровней управления

(соответственно 23 и 46 %). Руководство было обеспокоено ситуацией: беглецы оседали в конкурирующих предприятиях. Было решено провести аудит системы управления персоналом с целью определения истинных причин и пригласить для этого внешних аудиторов. Они в ходе проверки проанализировали, в том числе, и проведение в организации регулярной аттестации руководителей и специалистов. Что в результате выяснилось?

Высшее руководство организации считало аттестацию частью системы управления персоналом, но четко не представляло ее связь с другими ее частями и влияние этой формы оценки на всю систему управления персоналом. Кадровая служба организовывала аттестацию на основе положения, по сути повторяющего текст типового положения об аттестации. Начальником кадровой службы три года назад был назначен отставной военный офицер (48 лет, родственник одного из руководителей организации). Он рассматривал новую должность как тихую гавань, в которой можно спокойно завершить свой трудовой путь, считал суть кадровой работы «чтобы все документы были в ажуре» не стремился к освоению реализации новых неформальных оценочных технологий.

В ходе анализа положения об аттестации, ее итогов, опроса руководителей и специалистов аудиторы выяснили, что оценочный процесс был формализован. Руководители структурных подразделений, убедившись в том, что к их предложениям по организации действенной аттестации и к рекомендациям в адрес оцениваемых не прислушиваются ни руководитель кадровой службы, ни заместитель руководителя организации, курирующий вопросы работы с персоналом, начали считать процесс аттестации формальным и неизбежным элементом текущей работы. У них сформировалось мнение, что аттестацию используют только с единственной целью – указать на их просчеты и недостатки подчиненных. Те, в свою очередь, разочаровались в аттестации, потому что для каждой категории персонала не были разработаны четкие объективные прозрачные и известные им критерии оценки деятельности. Внимание во время аттестационного собеседования на заседании аттестационной комиссии сосредотачивалось на каких-то последних недочетах и ошибках в работе, не учитывались результаты работы за весь межаттестационный период. Аттестация использовалась в качестве административного отрицательного мотивационного средства к повышению интенсивности труда, «палкой-погонялкой», но не для заинтересованного разговора о проблемах структурных подразделений, условий повышения заработной платы, квалификации и карьерного продвижения работников.

Диагностируйте на основе использования метода SWOT-анализ ключевые проблемы и недостатки аттестации системы также сделайте на этой основе выводы и о проблемах управления персоналом в организации в целом.

Разработайте рекомендации по совершенствованию оценки персонала в данной организации.

2. Генеральным директором крупной торговой компании, специализирующейся на продаже обуви, поставлена перед директором по персоналу задача – провести оценку продавцов. Ранее такая работа в организации не проводилась.

Ответьте на следующие вопросы:

Какие параметры необходимо оценивать и каково их число?

Будут ли все предложенные параметры иметь одинаковый «вес» или их необходимо проранжировать по степени важности?

Какова будет шкала оценок: как в школе от 2 до 5 или иная?

Какие итоговые решения могут быть приняты по итогам оценки?

Тема 4 «Теоретические основы кадрового аудита»

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность, цели, задачи и функции кадрового аудита.
2. Объект и предмет кадрового аудита.
3. Виды кадрового аудита.
4. Методические приемы и способы проведения кадрового аудита.
5. Технология кадрового аудита.
6. Информационное обеспечение кадрового аудита.
7. Общий план и программа кадрового аудита.
8. Назначение, структура и виды аудиторского заключения.
9. Итоговое аудиторское заключение.

Типовые задания

1. Укажите, к какой основной процедуре сбора аудиторских доказательств относятся следующие аудиторские процедуры:

- 1) проверка правильности расчетов с учредителями;
- 2) проверка документов на полноту и качество заполнения;
- 3) опрос работников склада;
- 4) проверка достаточности аналитического учета по сч. 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»;

- 5) проверка правильности стоимостной оценки материалов;
- 6) наблюдение за процессом оприходования товара на склад.

Сделайте необходимые пояснения.

2. Заполнить таблицу

Признак классификации	Тип аудита персонала
1. Периодичность проведения	
2. Полнота охвата изучаемых объектов	
3. Методика анализа	
4. Уровень проведения	
5. Способ проведения проверки	

3. На основании выполненного задания 1 охарактеризовать каждый выделенный тип аудита персонала

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
1. Периодичность проведения		
2. Полнота охвата изучаемых объектов		
3. Методика анализа		
4. Уровень проведения		
5. Способ проведения проверки		

4. Заполнить таблицу

Стандарты аудита	Основные характеристики

Тема 5 «Основные направления кадрового аудита»

Вопросы для обсуждения:

1. Анализ трудовых показателей как основа кадрового аудита.
2. Аудит рабочих мест.
3. Аудит найма и увольнений персонала.
4. Аудит вознаграждений.
5. Аудит условий и безопасности труда.
6. Аудит интеллектуального капитала.
7. Аудит деятельности служб управления персоналом.

Типовые задачи:

1. Проанализировать движение персонала на фирме, написать аудиторское заключение о повышении эффективности управления персоналом в результате улучшения показателей движения персонала. Как это отразится на бизнес-процессе?

Показатели	Базисный период	Отчетный период
1. Численность персонала, чел.	530	510
2. Принято на работу, чел.	37	31
3. Уволено с работы, чел.	30	35
в т.ч.:		
по собственному желанию	15	17
За нарушение трудовой дисциплины	5	7

2. На основании данных проанализировать показатели найма и увольнений персонала. По результатам анализа написать аудиторское заключение об эффективности работы организации в вопросах найма и увольнения персонала.

Показатели	Базисный период	Отчетный период
1. Средне-списочная численность персонала, чел.	245	250
2. Принято, чел.	17	21
3. Выбыло, чел.	40	52
переведено на другие предприятия, чел.	2	5
уход на учебу, армию, пенсию, чел.	14	18
уволено по собственному желанию	13	19
уволено в связи с сокращением персонала, чел.	3	4

3. По данным определить количество рабочих, которым требуется повысить квалификацию, при условии: эффективный фонд рабочего времени – 1650 часов, коэффициент выполнения норм 1,02. Написать аудиторское заключение об эффективности повышения квалификации рабочим. Как это отразится на бизнес-процессе организации?

Экономические показатели	Разряды работ и рабочих				Всего
	III	IV	V	VI	
1. Объем работ, тыс. руб.	160	145	80	95	
2. Численность рабочих, чел.	85	82	42	50	
3. Тарифные коэффициенты	1,200	1,350	1,533	1,783	

4. В организации за 7 лет вследствие технологической модернизации произошло сокращение и переквалификация персонала. Численность персонала сократилась на 275 человек, а число рабочих мест – на 250.

Выявить и определить зависимость между числом рабочих мест и численностью персонала, используя линейную регрессионную модель. Написать аудиторское заключение о

сбалансированности рабочих мест и работников. Как это отразится на бизнес-процессе организации?

Годы	1	2	3	4	5	6	7	всего
Число рабочих мест	20	25	25	35	45	65	35	250
Численность рабочих, чел.	25	29	29	40	50	72	30	275

5. По данным проанализировать использование персонала по стажу работы в трех организациях отрасли. По результатам анализа написать аудиторское заключение об использовании персонала (интеллектуального капитала) в каждой организации.

№	Среднесписочная численность, чел.	Стаж работы					Всего
		до 1 года	от 1 до 3	от 3 до 5	от 5 до 10	свыше 10	
I	- » -	160	100	110	65	90	525
II	- » -	230	66	410	55	70	831
III	- » -	60	50	20	30	10	170
Итого:	- » -	450	216	540	150	170	1526

6. Распределение рабочих по своим разрядам и разрядам выполняемых работ:

Тарифный разряд	Тарифный разряд рабочих				
	1	2	3	4	5
1	10	3	1	-	-
2	2	7	3	-	-
3	-	4	9	2	-
4	-	-	-	8	31
5	-	-	-	1	12

7. Определить фактическое и максимально возможное (после перераспределения работ) использование рабочих по квалификации.

Тарифный разряд работ	Трудоёмкость работ, тыс. нормо-час				
	Тарифный разряд рабочих				
	1	2	3	4	5
1	1,04	0,65	-	-	-
2	-	2,53	1,17	-	-
3	-	1,14	3,21	0,52	-
4	-	-	0,42	1,85	0,82
5	-	-	-	0,78	0,65

Приложение № 3

**ТИПОВЫЕ ВАРИАНТЫ ПО КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ
ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**

В соответствии с учебным планом студенты заочной формы обучения выполняют контрольную работу по дисциплине «Технологии кадрового аудита и деловой оценки».

Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения студентами дисциплины и способствует привитию навыков управленческого аудита персонала.

Контрольная работа студентов заочной формы обучения состоит из теоретического и практического раздела.

Теоретический раздел включает два теоретических вопроса. Один вопрос раскрывается по оценке персонала, один вопрос по кадровому аудиту.

1. Понятие и сущность оценки персонала. Задачи, цели, функции и принципы оценки персонала.
2. Классификации систем оценки персонала.
3. Особенности процедуры оценки персонала в компании.
4. Определение оценочных критериев в системе оценки.
5. Особенности выбора оценочных методов.
6. Организационные проблемы проведения процедур оценки.
7. Традиционные методы оценки персонала.
8. Современные методы оценки персонала.
9. Психологические методы оценки персонала.
10. Сущность, цели, задачи и функции кадрового аудита. Объект и предмет кадрового аудита. Виды кадрового аудита.
11. Методические приемы и способы проведения кадрового аудита.
12. Технология кадрового аудита. Информационное обеспечение кадрового аудита.
13. Общий план и программа кадрового аудита.
14. Назначение, структура и виды аудиторского заключения. Итоговое аудиторское заключение.
15. Анализ трудовых показателей как основа кадрового аудита.
16. Аудит рабочих мест.
17. Аудит найма и увольнений персонала.

18. Аудит вознаграждений.

19. Аудит условий и безопасности труда.

20. Аудит интеллектуального капитала.

21. Аудит деятельности служб управления персоналом.

Практический раздел контрольной вопросы включает:

1. Рассмотрение и описание применяемых методов оценки в организации, по которой магистрант осуществляет исследование и выбрал в качестве объекта магистерской работы.

2. Проведение кадрового аудита по одному из направлений на примере организации, по которой магистрант осуществляет исследование и выбрал в качестве объекта магистерской работы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ, МОГУТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ

1. Понятие, функции и система оценки персонала.
2. Этапы оценки персонала.
3. Методы оценки персонала. Недостатки и достоинства методов.
4. Нетрадиционные методы и методы индивидуальной оценки.
5. Понятие аттестация персонала. Ее виды.
6. Этапы и методы проведения аттестации персонала.
7. Занятость персонала: показатели и критерии.
8. Учет затрат на содержание персонала.
9. Понятие, цели и виды аттестации. Методы и этапы проведения аттестации.
10. Критерии и показатели оценки персонала.
11. Деловая оценка персонала.
12. Сущность, цели, задачи и функции кадрового аудита.
13. Объект и предмет кадрового аудита.
14. Виды кадрового аудита.
15. Методические приемы и способы проведения кадрового аудита.
16. Технология кадрового аудита.
17. Информационное обеспечение кадрового аудита.
18. Общий план и программа кадрового аудита.
19. Назначение, структура и виды аудиторского заключения.
20. Итоговое аудиторское заключение.
21. Анализ трудовых показателей как основа кадрового аудита.
22. Аудит рабочих мест.
23. Аудит производительности труда.
24. Аудит найма.
25. Аудит увольнений персонала.
26. Аудит вознаграждений.
27. Аудит развития персонала.
28. Аудит условий и безопасности труда.
29. Аудит интеллектуального капитала.

30. Аудит деятельности служб управления персоналом.

ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ

1. По данным таблицы определить степень выполнения плана по темпам роста производительности труда за три квартала и рассчитать необходимое повышение производительности труда в четвертом квартале, чтобы выполнить годовое плановое задание. Сделать аудиторское заключение о принятии оперативных управленческих решений для выполнения годового планового задания.

Показателя	За год	В т.ч. по кварталам			
		I	II	III	IV
1. Плановые темпы роста производительности труда, %	109,3	101,5	102,0	102,0	103,0
2. Фактические темпы роста производительности труда, %		100,5	101,0	101,5	

2. По данным проанализировать изменение часовой, дневной выработки рабочих, а также годовой выработки рабочих и работающих (ППП). Определить методом абсолютных разниц долю прироста объема продукции за счет изменения численности и выработки рабочих. Сделать аудиторское заключение о влиянии интенсивных факторов на изменение объема продукции.

Показатели	По плану	Фактически
1. Объем продукции, тыс. руб.	34685	35835
2. Среднесписочная численность ППП, чел.	261	259
3. Среднесписочная численность рабочих, чел.	139	145
4. Отработано рабочими, тыс. чкл./час.	251,2	256,9
5. Отработано рабочими, тыс. чел./дн.	32,0	31,5

3. По данным проанализировать изменение трудоемкости и её влияние на выработку. Сделать аудиторское заключение о значении изменения трудоёмкости на изменение выработки.

Показатели	По плану	Фактически
1. Реализованная продукция, тыс. руб.	20500	21000
2. Фактическая трудоёмкость реализованной продукции, тыс. чел./час.	1600	1620

4. Определить возможный рост производительности труда за счет ликвидации нерациональных затрат рабочего времени:

- 1) целодневные прогулы – 134 чел. – дня;
- 2) целодневные простои – 355 чел. – дней;
- 3) забастовки – 176 чел. – дней.

Дневной фонд рабочего времени одного рабочего по балансу 224 дня. Численность рабочих – 62 чел.

Сделать аудиторское заключение о влиянии роста производительности труда на эффективность управления персоналом.

5. Проанализировать использование рабочего времени в организации, сделать аудиторское заключение о повышении эффективности управления персоналом в результате улучшения использования рабочего времени. Как это отразится на бизнес-процессе?

Показатели	По плану	Фактически
1. Средне-списочная численность рабочих, чел.	200	191
2. Время, отработанное рабочими, чел.-дн.	43320	39699
3. Неявки на работу, чел.-дн.	7280	8686
в том числе:		
очередные отпуска	5500	5272
отпуска по учебе	380	372
отпуска по беременности и родам	200	172
невыходы по болезни	1100	1394
неявки, разрешенные законом	100	96
неявки с разрешения администрации		180
прогулы		200
простои		1000

6. По данным таблицы проанализировать изменение продолжительности рабочего дня (Рд) и дней явок на работу (Дя), а также определить влияние факторов (Чр, Рд, Дя) на изменение отработанного рабочего времени в человеко-часах. Сделать аудиторское заключение о влиянии улучшения использования рабочего времени на эффективность управления персоналом.

Показатели	Базисный период	Отчетный период
1. Отработано рабочими чел./час.	150705	133114
2. Отработано рабочими чел./дней	19125	17176
3. Средне-списочная численность рабочих, чел.	85	76

7. Проанализировать состояние нормирования труда в бригаде слесарей по ремонту автомобилей. Сделать аудиторское заключение о повышении эффективности управления персоналом бригады за счёт улучшения нормирования труда. Как это отразится на бизнес-процессе фирмы:

Рабочие бригады (чел.)	Выполнено нормо-часов за месяц		Фактически отработанное время
	Всего	в т.ч. по ТОН	
1	180	130	170
2	165	120	160
3	200	170	176
4	190	160	170
5	195	170	176
Итого:			